

Les carnets de la socialisation #7

Carrefour pris dans la tourmente du conflit israélo-palestinien

LE CORRE Luna
AMOURDEDIEU Pauline
HAMM Chloé
ALLARD Margaux



em
lyon
business
school

i.f.g.e.
institut français
de gouvernement
des entreprises

Sommaire

- 01. **La Sociétalisation**
- 02. **Edito**
- 03. **L'enjeu de la Vigilance : Carrefour et la Colonisation**
- 04. **La prise de parole Carrefour sur l'enjeu de la colonisation israélienne**
- 05. **L'analyse par le modèle AI³**
- 06. **Les réponses mises en œuvre par Carrefour**





La Sociétalisation, théorisé par PY. Gomez

"La « **Société** » entend désormais agir sur les entreprises pour qu'elles intègrent dans leur création de valeur des réponses efficaces aux questions sociales et environnementales."

"La « **Sociétalisation** » est cette nouvelle manière de réguler les conduites des entreprises en les soumettant aux injonctions de la société civile."

Edito

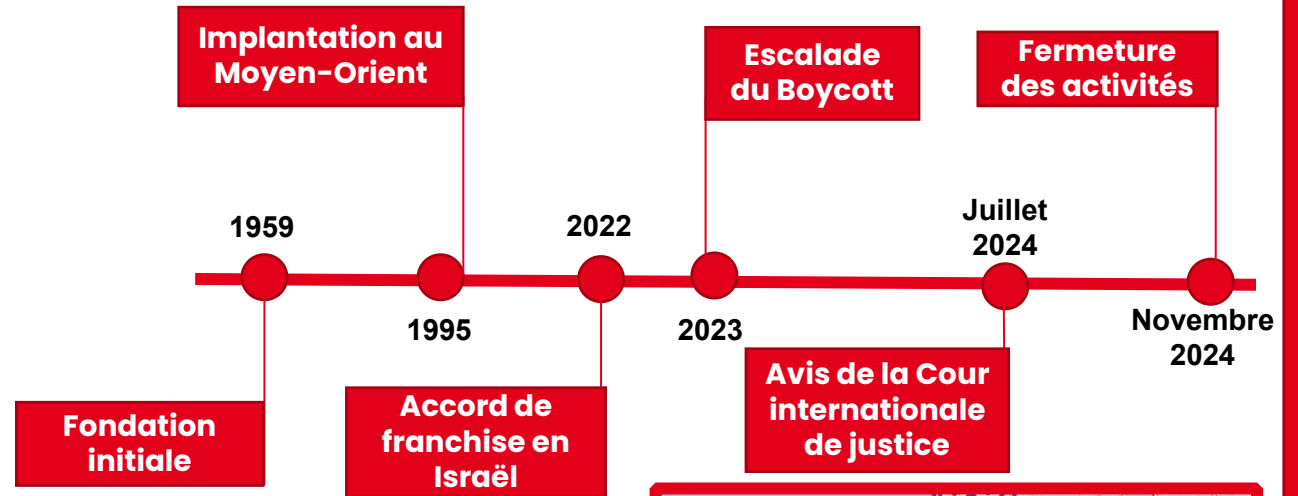
Fondé en France en 1959 par Michel Fournier, Carrefour s'est imposé comme un pionnier de la grande distribution, bâtissant un modèle d'hypermarché qui allait s'exporter bien au-delà des frontières hexagonales. Son implantation au Moyen-Orient, amorcée en 1995 grâce à un **partenariat stratégique avec Majid Al Futtaim**, lui a permis d'ouvrir la voie à une présence durable dans la région, jusqu'aux Émirats arabes unis.

Mais c'est l'accord de franchise conclu en 2022 avec **Electra Consumer Products et sa filiale Yenot Bitan**, actives dans les colonies israéliennes, qui va progressivement placer l'enseigne au cœur d'une **controverse géopolitique majeure**. Dès 2023, des révélations sur le soutien logistique apporté par la filiale locale aux soldats israéliens déclenchent une vague d'appels au boycott international, portée par une mobilisation citoyenne grandissante.

L'avis consultatif rendu par la **Cour internationale de justice en juillet 2024**, qualifiant l'occupation israélienne des territoires palestiniens d'illégale et appelant à ne pas soutenir l'entreprise de colonisation, vient renforcer la pression sur le groupe. Les répercussions ne tardent pas : en novembre 2024, Majid Al Futtaim annonce la fermeture des activités de Carrefour en Jordanie, cédant sous le poids des campagnes de boycott régionales.

Pris entre ses engagements commerciaux au Moyen-Orient et l'onde de choc d'un conflit qui dépasse largement le champ économique, Carrefour se retrouve à devoir arbitrer entre **rentabilité, image de marque et responsabilité géopolitique**.

L'enseigne parviendra-t-elle à préserver sa présence régionale sans y laisser sa réputation internationale ?



Implantation de Carrefour en Israël



**Plateforme des
ONG Françaises
pour la Palestine**

شبكة المنظمات الفرنسية
من أجل فلسطين

« Yenot Bitan, le partenaire de Carrefour détient des magasins dans 8 colonies, au lieu des 3 annoncées au moment de la publication (d'un précédent) rapport »

« Plateforme Palestine », passerelle militante pro-Palestine, note intitulée *Carrefour intensifie ses liens avec la colonisation illégale de la Palestine*,
6 octobre 2023

L'enjeu de la Vigilance : Carrefour et la Colonisation

Cette campagne associe le slogan « **Boycott Carrefour** » à l'idée que la marque serait **sponsor de la guerre à Gaza**, dans le but de briser la neutralité perçue de l'enseigne en la liant à un conflit géopolitique majeur. L'image détourne ainsi **l'identité visuelle** de l'entreprise, retournant ses propres **codes graphiques** contre elle-même.

La multinationale est dépeinte comme une actrice politique indirecte de la colonisation. En **mai 2025**, devant les actionnaires réunis en Assemblée Générale, le **PDG Alexandre Bompard** avait pourtant affirmé qu'il n'y avait jamais eu et qu'il n'y aurait jamais de magasins Carrefour dans un territoire occupé. Or les faits documentés en 2026 contredisent cette déclaration : un Carrefour Market à **Neve Ya'akov (Jérusalem-Est)**, un Carrefour City à **Maccabim (colonie reconnue comme illégale par l'UE)**, et une plateforme logistique à **Atarot** qui approvisionne les colonies environnantes tout en excluant des quartiers palestiniens, ce que les auteurs de la note qualifient de système proche de l'apartheid.

Depuis **avril 2026**, Carrefour Israël a en outre noué un partenariat avec le **ministère israélien de l'Économie** autour d'un « panier bon marché », en échange d'une subvention gouvernementale **d'environ 15 millions d'euros**, un lien direct et récent entre le groupe et la politique économique de l'État israélien en pleine guerre.

Un **collectif d'organisations (CGT, AFPS, LDH, Solidaires)** a réitéré en 2026 sa demande que Carrefour mette fin à son implication directe dans l'entreprise de colonisation et que l'État français adopte d'urgence des mesures empêchant les échanges commerciaux qui aident au **maintien de la présence illicite** d'Israël sur le territoire palestinien occupé.



« En s'appuyant sur un réseau de franchises pour opérer dans les colonies, le groupe tente de s'extraire de ses responsabilités directes liées au Devoir de Vigilance »

Rapport « Les liaisons dangereuses du groupe Carrefour avec la colonisation israélienne » (publié par un collectif d'ONG et de syndicats).

La prise de parole de Carrefour face aux accusations

"Neutralité politique", "entreprise de commerçants", "fake news", "contrats de franchise", "55 000 emplois au Moyen-Orient".

Carrefour se présente comme un acteur purement économique, **apolitique**, presque victime de la polémique. Le champ lexical de la **neutralité** et du **pragmatisme** vise à dépolitiser ce qui est fondamentalement un choix stratégique.

En se disant "neutre", Carrefour évite d'avoir à choisir entre ses marchés arabes et son implantation israélienne. Le mot "franchise" permet de **déléguer la responsabilité au franchisé local**. Dire "fake news" ferme le débat sans avoir à le mener.

Chez les militants **pro-palestiniens** : de la colère, un sentiment de mépris institutionnel. Chez les **actionnaires** : une tentative de réassurance. Chez les consommateurs arabes : de l'incrédulité face au déni.

Se dégagent alors deux mythes. Celui de **l'entreprise apolitique** : comme si faire du commerce dans une colonie illégale était un acte sans signification politique. Et celui de **la franchise comme écran de responsabilité**.

Ce que Carrefour ne dit jamais : le montant des investissements (250 millions de shekels en Israël), la durée des contrats (20 ans), et surtout que c'est Carrefour Israël lui-même - et non un employé isolé - qui a publié le post sur les colis aux soldats.





**“Il n’y avait jamais eu et il n’y
aurait jamais de magasins
Carrefour dans un territoire
occupé.”**

Lors de l’assemblée générale de Carrefour le 28 mai,
Alexandre Bompard, *PDG* de Carrefour

L'analyse par le modèle AI³ (Bach et Allen, 2010)

Enjeux

- La légitimité morale et juridique de la présence de Carrefour en Israël et dans les colonies.
- La survie de l'enseigne sur les marchés arabes.
- La cohérence entre discours RSE du groupe et ses pratiques commerciales réelles.

Intérêts

- Carrefour : protéger ses marchés, ses contrats et son image.
- BDS : obtenir la rupture totale des partenariats.
- Franchisés arabes : survivre commercialement face au boycott.
- Actionnaires : préserver la valeur du titre.
- Consommateurs : aligner leurs achats avec leurs valeurs.

Arènes

Assemblées générales d'actionnaires (2024, 2025) — Réseaux sociaux (#BoycottCarrefour) — Médias internationaux — Tribunaux (droit international) — Rayons des supermarchés (le boycott se joue aussi dans le caddie)

Informations

Rapport AFPS/LDH/CGT (nov. 2022) — Post Instagram Carrefour Israël (oct. 2023, supprimé) — Avis consultatif CIJ (juil. 2024) — Résolution ONU (sept. 2024) — Résultats financiers Carrefour 2024 (-50% bénéfice net) — Rapport Majid Al Futtaim (-47% de bénéfices retail)



Carrefour affirme publiquement sa neutralité et l'absence de magasins dans les colonies pendant **qu'une offre d'emploi est publiée dans la colonie de Maale Adumim.**





Les réponses mises en œuvre : entre défense juridique et gestion du risque réputationnel

En externe :

- **Défense par la neutralité** : Carrefour se présente comme une entreprise de commerçants, « apolitique », afin de dépolitiser la controverse.
- **Déplacement de la responsabilité vers les franchisés** : le groupe insiste sur la distinction entre le siège, la marque et les partenaires locaux, ce qui lui permet de limiter sa responsabilité directe.
- **Réponse essentiellement juridique et technique** : Carrefour privilégie une logique de conformité et de dénégaration plutôt qu'une prise de position politique ou morale.

En Interne :

- **La gouvernance reste dominée par la logique de croissance** : Préserver l'expansion internationale et les investissements déjà réalisés.
- **Limites du modèle de franchise** : juridiquement utile pour déléguer, mais politiquement coûteux quand le partenaire opère dans des territoires contestés.
- **Le devoir de vigilance devient un point de fragilité** : même sans exploitation directe, la question posée est celle de la responsabilité du groupe sur sa chaîne de partenariats.
- **Décalage entre engagement RSE/ arbitrages stratégiques** : Carrefour défend une image d'entreprise responsable, mais cherche ici avant tout à maintenir des relations économiques.



Association France Palestine Solidarité

@AFPSOfficiel

...

BOYCOTT CARREFOUR

✖️ Pas d'apartheid dans les cartables de nos enfants à la rentrée

L'AFPS et @Campagnebds appellent à ne pas acheter les fournitures scolaires chez Carrefour, complice de la colonisation de la Palestine par Israël.

#BoycottCarrefour

#CarrefourComplice

BILAN :

Le cas Carrefour illustre un arbitrage permanent entre **croissance internationale, cohérence éthique et risque réputationnel**, sans jamais trancher clairement en faveur de l'un ou de l'autre. En choisissant de maintenir ses activités en Israël, le groupe privilégie ses intérêts économiques tout en refusant d'assumer pleinement la portée politique de ce choix, une **posture de neutralité** qui devient elle-même une prise de position.

Sur le plan de la réponse, Carrefour opte pour une défense juridique solide mais politiquement peu convaincante, révélant un décalage entre la rigueur **des arguments de conformité et l'attente sociétale d'un positionnement éthique clair**.

Au final, le modèle de franchise, moteur de croissance pour l'entreprise, devient aussi le symbole de cette ambivalence en l'exposant à des **risques de réputation et de vigilance** qu'elle peine à maîtriser ou même à mesurer pleinement.



Les carnets de la sociétalisation sont des synthèses issues des travaux universitaires des étudiantes et étudiants du parcours EM Politique.

Ils mettent en évidence l'impact des transformations politiques et culturelles sur la vie, le comportement et la stratégie des entreprises.

Emlyon business school n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce document. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Les carnets de la sociétalisation #7

—

Carrefour pris dans la tourmente du conflit israélo-palestinien

Pour avoir accès à l'intégralité de l'analyse, merci de contacter les auteurs :



LE CORRE
Luna
luna.lecorre@edu.em-lyon.com



ALLARD
Margaux
margaux.allard@edu.em-lyon.com



HAMM
Chloé
chloe.hamm@edu.em-lyon.com



AMOURDEDIEU
Pauline
pauline.amourdedieu@edu.em-lyon.com

em
lyon
business
school

i.f.g.e.
institut français
de gouvernement
des entreprises